



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

CARLOS HENRIQUE STRINGUETTI GASPAR DE MELLO

RA: 20969280

MAPEAMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

Brasília – DF

2015

CARLOS HENRIQUE STRINGUETTI GASPAR DE MELLO

MAPEAMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Coorientador: Homero Reis

Brasília – DF

2015

CARLOS HENRIQUE STRINGUETTI GASPAR DE MELLO

MAPEAMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

Trabalho de curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Coorientador: Homero Reis

Brasília –DF ,__de_____de 2015.

Banca Examinadora

Prof.(a): Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Prof.(a):
Examinador (a)

Prof.(a):
Examinador (a)

AGRADECIMENTOS

No início me parecia uma ideia complexa de ser entendida, mas simples, de ser executada, era uma ideia ambiciosa, que tinha potencial para mudar o entendimento do mundo a respeito do funcionamento das organizações, entendendo-as como indivíduos vivos e pensantes que tomam decisões e lutam entre si pela sobrevivência.

A elaboração e a construção deste trabalho acadêmico provou-se muito mais trabalhosa do que o esperado, mas “entre trancos e barrancos” a pesquisa se desenrolou, porém nada disso seria possível sem o envolvimento de diversas pessoas, algumas em especial, que, por um motivo ou por outro, se tornaram peças chave, sendo assim:

Em primeiro lugar gostaria de demonstrar meu eterno apreço e gratidão pela pessoa que mais faz diferença em minha vida, me apoiando, ajudando, tendo paciência, dedicação e sendo brava quando necessário, Priscila Apolinário, pois sem ela, não apenas este trabalho acadêmico, como também diversos planos e ambições em minha vida não seriam alcançados.

A minha mãe que apesar de todos os problemas sempre acaba me apoiando, na medida do possível, em minhas ideias e projetos de vida.

A minha professora e orientadora, Erika Gagliard, que, sempre solicita, se esforçou ao máximo para auxiliar no desenvolvimento do trabalho, teve paciência quando necessário e confiança em meu método não muito tradicional de trabalho.

Ao meu coorientador Homero Reis, sempre presente, antes, durante e, com certeza, depois do término deste trabalho, “agente de mudança” em minha vida, que investiu tempo e esforço em grande parte de minha capacitação pessoal e profissional, ensinando-me a aprender, além de contribuir muito para o desenvolvimento de meus conhecimentos com relação ao funcionamento do universo.

E por último, mas não menos importante, um dos grandes elos de ligação entre todos estes pontos. Um elo que faz a diferença ao tornar a universidade na qual estudo a instituição de qualidade que é. Meu professor e coordenador do curso de administração, Marcelo Gagliard, proativo, compreensivo e, inigualavelmente eficiente em resolver problemas, além de instigar o desenvolvimento e indicar alunos a oportunidades de crescimento dentro e fora da universidade.

“Impossível é ser impossível, se ser não for possível será.”

Carlos Stringuetti

MAPEAMENTO DA COMUNICAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

Carlos Henrique Stringuetti Gaspar de Mello

RESUMO

A importância da comunicação na relação entre os seres vivos, seres humanos e as organizações ultrapassa a teoria, pois estes a utilizam para interagir, constituir, criar e se autocomunicar. O objetivo da presente pesquisa é mapear, de forma realista, a comunicação entre as organizações como indivíduos. A exploração do tema comunicação adotou a pesquisa bibliográfica feita em livros e artigos da internet para desenvolver o referencial teórico, por meio dos principais autores que falam sobre comunicação. A fim de alcançar o objetivo estabelecido foi utilizada uma abordagem descritiva para adentrar no tema com maior profundidade e também a abordagem quantitativa através de um questionário para mapear como, onde, quando e por que acontece a comunicação entre as organizações. Para avaliar o resultado da pesquisa foi utilizado o método de Análise de Conteúdo de Bardin, identificando-se categorias e subcategorias nas entrevistas realizadas com os representantes de cada organização. Nos resultados obtidos observou-se que a comunicação entre as organizações é algo imprescindível e necessário, para a sobrevivência de uma organização no macro ambiente organizacional, devido às necessidades de consumo e produção de bens e serviços específicos para cada organização.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Comunicação interna. Comunicação Externa. Organização. Empresas.

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa acadêmica tratou do assunto comunicação, na qual foram abordados diversos pontos sobre este processo para dar início ao estudo de uma área da comunicação praticamente inexplorada até então, a comunicação externa.

Enxergando as organizações como seres vivos, pensantes e que tomam decisões em busca de prolongar sua própria existência (sobreviver), podemos dizer que a relevância deste estudo para o meio acadêmico consiste em criar conhecimento referente a uma área da comunicação praticamente inexplorada e de grande importância para o amadurecimento e crescimento de qualquer organização.

No campo gerencial esse estudo pode contribuir criando nos gestores e “cabeças” das organizações a possibilidade de refletir sobre a real importância da comunicação entre as organizações e oferecer informações referentes à como, onde, quando e por que este tipo de comunicação se faz necessária, contribuindo para direcionar possíveis investimentos em melhorias na área.

Em relação ao campo social, os conhecimentos gerados podem ser úteis ao apontar um caminho mais organizado para a construção da comunicação de forma eficiente, criando a possibilidade de uma reorganização, em uma organização já estruturada, que possa torná-la mais eficaz. Isso impacta diretamente na qualidade de vida dos funcionários e, conseqüentemente, na sociedade de um modo geral.

Para nortear o desenvolvimento deste artigo, buscou-se responder a seguinte pergunta: Como acontece a comunicação entre as organizações?

E para responder a esta pergunta foi delimitado o objetivo geral que consiste em “mapear a comunicação entre as organizações”.

Os objetivos específicos foram criados para construir a resposta do objetivo geral e consistem em: verificar a existência de comunicação entre as organizações; identificar os locais que ocorrem à comunicação; apontar quantos níveis hierárquicos existem nas organizações; destes, quais participam do

processo de comunicação; revelar os benefícios que a comunicação entre as organizações traz para os envolvidos neste processo; e as dificuldades encontradas para que a comunicação entre as organizações ocorra.

Para formar a estrutura do trabalho foram utilizados cinco tópicos estando em primeiro lugar à introdução, onde foi exposta a relevância deste estudo.

O segundo tópico foi o referencial teórico, que buscou relatar o processo evolutivo das teorias sobre comunicação separadas da seguinte forma:

“Conceito de Comunicação”, onde foi exposta a formação da comunicação baseando-se na evolução dos conceitos de emissor, mensagem e receptor.

“Comunicação Organizacional” mostrando doutrinas e teorias voltadas para a área da comunicação direcionada ao cotidiano organizacional, como, por exemplo, a teoria das relações humanas, teoria da gestão organizacional, doutrina retórica tradicional, teoria crítica, teoria naturalista, teoria moderna ou empírica, teoria narrativa pós-moderna e a teoria da administração baseada em equipes.

A “Comunicação Interna” visa estudar especificamente a relação comunicacional existente entre setores, níveis hierárquicos, pessoas e todos os *stakeholders* existentes dentro da organização sem levar em consideração como essa interação influencia no macro ambiente organizacional.

Por último, o tópico “Comunicação Externa e a Comunicação entre as Empresas” busca compreender como as organizações se comunicam entre si, até então vistas apenas como o marketing e relações públicas. No entanto, esse tema é pouco explorado, o que gera escassez de conteúdo.

Para as referências bibliográficas foram pesquisados artigos científicos em sites como Google Acadêmico, SciELO e o Banco de Monografias do UniCEUB, além de livros relacionados a administração, gestão, comunicação empresarial, marketing, etc.

No terceiro tópico apresentou-se o método utilizado na pesquisa, descrevendo as organizações e os participantes entrevistados, o instrumento utilizado, os procedimentos de coleta de dados e o procedimento analítico dos dados coletados. Para isso foi elaborado um questionário de perguntas abertas, estabelecendo uma série de 13 (treze) perguntas: 7 (sete) principais e 6 (seis) subperguntas, com o objetivo de entender como, onde, quando e por que acontece a comunicação entre estas organizações.

O quarto tópico foi utilizado para a realização da discussão e da análise dos resultados das entrevistas realizadas com os representantes de cada organização.

E, no quinto e último tópico, a conclusão do trabalho apontou os aspectos mais relevantes do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objeto deste trabalho exige, inicialmente, a abordagem do conceito de comunicação, com ênfase na comunicação organizacional, comunicação interna e comunicação externa, para contextualizar o ponto crucial da pesquisa que é a comunicação entre as empresas, diferente de comunicação nas empresas.

2.1 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

Para entender a relação de interação entre as empresas é de suma importância destacar o conceito de comunicação e seus elementos fundamentais.

Originária do latim, *communicare*, a palavra comunicação significa o ato de compartilhar informações, interagir com o ambiente em volta, dividir, fracionar, agregar, normalizar, recomeçar. O ser humano enquanto indivíduo também se comunica por meio da autocomunicação --- “*comunicação consigo mesmo e para você mesmo*” (MATOS, 2004, p.23/24).

“Tudo que é vida é comunicação, porque implica necessariamente a transmissão de informações, sentimentos, ideias e conceitos, de um ponto para outro. O sangue transporta oxigênio para as células, e ao fazê-lo, está a comunicar vida.” (MATOS, 2004, p.25).

As principais partes da comunicação são o Emissor e o Receptor, o primeiro tem a função de transmitir a mensagem e o segundo de recebê-la. Quanto as principais ferramentas estas se dividem em mensagem e meio, o que dá ensejo as principais funções da comunicação, quais sejam, codificação, decodificação, respostas e *feedback* (KOTLER; KELLER, 2006, p.536), conforme o processo evolutivo, respectivamente, apresentados nas figuras abaixo:

Figura 1 – Elementos da comunicação



Fonte: BAHIA, 1995, p.25.

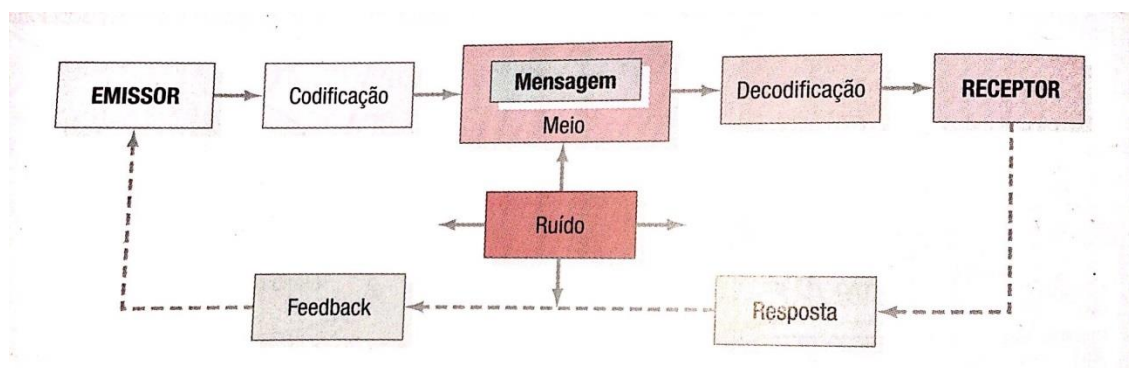
Figura 2 – Elementos da comunicação



Fonte: MATOS, 2004, p.43.

A próxima imagem do Autor, Kotler, é o modelo mais atual do processo de comunicação.

Figura 3 – Elementos da comunicação



Fonte: KOTLER; KELLER, 2006, p.536.

Exemplificando, a codificação faz parte da mensagem e do código, com o recebimento da mensagem pelo receptor e sua devida interpretação ocorre à decodificação; o meio é por onde a mensagem é transmitida, conforme a mensagem é recebida ocorre o *feedback* que é o encaminhamento da mensagem ao emissor, o ruído se caracteriza por algum erro na informação, ou seja, qualquer coisa que possa interferir no processo de comunicação. Assim, com o *feedback* o ciclo da comunicação é efetivado, renovando o processo, o que demonstra que o envio da mensagem foi recebido e interpretado pelo receptor. (MATOS, 2004, p.42).

Ao se analisar o processo da comunicação por meio de emissor, mensagem, receptor e *feedback*, pode-se entender que a mensagem será passada corretamente, no entanto esta não é a realidade no cotidiano das empresas atuais, mas sim um desafio diário de comunicação interna e externa entre as organizações. (MATOS, 2004, p.46).

Segundo Gustavo Gomes de Matos a comunicação é:

“a arte e a ciência de escutar, falar e dar feedback, de maneira clara e simples. A boa comunicação evita desentendimentos, conflitos, bate-boca, mal-entendidos, reuniões improdutivas e negociações frustradas. Nesse sentido, a conversação deve ser produto de um processo de comunicação em mão dupla, em que falar e ouvir interagem como dois lados de uma moeda. Conversar é dialogar, e dialogar implica descobrir maneiras de convidar o interlocutor a escutá-lo, para que se estabeleça um relacionamento de troca e interação.” (MATOS, 2006, p.21).

Considerando todos os elementos da comunicação, entende-se que nas relações entre as empresas esse fator é preponderante, devendo ser utilizada como estratégia para alcançar os objetivos almejados, sempre buscando aperfeiçoar seus mecanismos.

Após a análise do conceito de comunicação e seus elementos, na próxima seção será tratada a evolução da comunicação organizacional e seus aspectos relevantes.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é um instituto bastante estudado pelos pesquisadores de diversas áreas, assim antes de conceituá-la é necessário citar as principais teorias do século XX e XXI que influenciaram em seu desenvolvimento, contribuindo para o crescimento das organizações.

A evolução da comunicação organizacional no período de 1900 até 1970 foi influenciada pela Teoria das relações Humanas, Teoria da Gestão Organizacional e a Doutrina Retórica Tradicional. Com o passar do tempo, os pesquisadores e estudiosos da área criaram a Teoria Moderna ou Empírica, a Teoria Crítica e a Teoria Naturalista. A partir de 1990 os pesquisadores abordaram a Teoria Narrativa pós-moderna e a Teoria da Administração baseada em equipes. (SCROFERNEKER, 2006, p.48)

No entanto, para o desenvolvimento e construção do presente artigo as teorias mais importantes a serem entendidas são a Teoria Moderna ou Empírica e a Teoria Naturalista, respectivamente:

A teoria moderna, ou teoria empírica, utiliza a criação de informações para mensurar a realidade das organizações de forma direta e objetiva fornecendo dados que possibilitam obter um maior controle dos processos de comunicação aumentando a eficiência entre a comunicação descendente, ou seja, da alta diretoria para os menores níveis hierárquicos. Na linha naturalista os estudiosos da comunicação organizacional se referem às organizações como

organismos vivos que crescem e evoluem em constante atuação com o ambiente. (CURVELLO, 2002, p.4).

O conceito de comunicação organizacional recebeu diversas influências desde o início de seus estudos sendo, uma das mais impactantes, a exercida pelas linhas de pensamento aristotélicas, que tinha como ponto forte o desenvolvimento de discursos ordenados, formalmente, a fim de comunicar-se de forma persuasiva. (CURVELLO, 2002, p.2).

Gaudêncio Torquato conceitua comunicação organizacional como:

“A possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação.” (TORQUATO, p.35).

Como se observa Torquato cita alguns exemplos importantes que formam a comunicação organizacional, e esta comunicação nada mais é do que todos os processos de comunicação que acontecem dentro e fora da organização, ou seja, comunicação interna e externa.

Segundo Vieira (2004, p.37) a comunicação organizacional está relacionada à missão da organização, pois por meio dela se constrói a cultura organizacional e são desenvolvidos os valores abordados para alcançar as metas, objetivos, e, conseqüentemente, o desenvolvimento da organização.

Outros autores também abordaram o conceito de comunicação organizacional, Kunsch (2009) divide o conceito em três partes:

“Kunsch (2009) vê o universo da Comunicação Organizacional Integrada composto por três partes: comunicação institucional, interna e mercadológica. Na primeira, situam-se, por exemplo, a assessoria de imprensa, as relações públicas; na segunda, a intranet e demais recursos digitais e, na última, a publicidade ao lado de outras ferramentas.” (KUSNCH apud MELO 2012, p.12).

Os estudos tratados neste tópico foram de muita relevância para a disseminação dos conhecimentos relacionado à comunicação organizacional e

relações públicas, por isso, até hoje são motivo de discussões complexas visando melhorar a integração entre os *stakeholders* e a organização. (CURVELLO, 2002, p.2).

Assim, entende-se que para se dar sentido a um ambiente de convivência organizacional se faz necessária a existência da comunicação. Os sistemas sociais organizacionais são identificados por sua comunicação e por ela se torna possível seu funcionamento. (SCROFERNEKER, 2000, Apud RESTREPO, 1995).

2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna surge da necessidade de informar os componentes da organização a respeito da ideologia, diretrizes, posicionamentos, cargos assumidos pelos gerentes e diretores, função social, com habitualidade e transparência, para que a empresa possa estar em constante sintonia com os seus funcionários (BAHIA, 1995, p.31).

Para Matos (2006, p.109) a comunicação interna está diretamente ligada aos funcionários e colaboradores da empresa, Bahia (1995, p.32) entende que a comunicação interna engloba o público dentro da empresa, desenvolvendo sua função social. Segundo Neves (2000, p.30) a comunicação interna está direcionada para os funcionários e familiares, contribuindo para a construção da identidade social e institucional da empresa.

Ao aperfeiçoar a comunicação interna a empresa está incentivando que os funcionários exerçam suas funções de acordo com a ideologia da empresa, além de abrir portas para a visão externa da sociedade com base na realidade interna da empresa.

Segundo Matos a comunicação interna é muito ampla e possui importância crucial no desenvolvimento da empresa, sendo:

“Destinada aos empregados e familiares de uma organização, a comunicação interna pode se estender também aos fornecedores, parceiros de negócios, revendedores, agentes, prestadores de serviços terceirizados, profissionais autônomos, entre outros, cuja identificação depende do grau de proximidade que mantêm com a empresa.” (MATOS, 2006, p.82).

De acordo com Tompkins e Redding (CURVELLO, 2002, Apud Tompkins e Redding, 1988), a comunicação interna engloba todas as interações que afetam as ações que ocorrem no espaço interno das organizações. Neste momento, o que era chamado de comunicação interna passa a ser chamado de comunicação administrativa tendo como integrantes a gestão da comunicação, as relações no trabalho e o jornalismo informativo organizacional, favorecendo a expansão da comunicação dentro da empresa.

A seguir Neves (2000, p.33) critica a rigidez na segmentação da comunicação nas empresas, argumentando que ao se fatiar o recebimento de informações para cada público da empresa, a estrutura da empresa entrará em conflitos internos, devendo se observar e colocar em prática a comunicação integrada, ou seja, coordenando, integrando e unificando a comunicação, por meio de discursos, informativos, a todos os funcionários, grupos e equipes.

É importante destacar que Neves enumera os componentes da comunicação interna da seguinte forma:

“Clientes, consumidores, usuários – atuais ou em potencial; empregados e seus familiares; acionista; fornecedores, distribuidores, parceiros de negócio.” (NEVES, 2002, p.96).

Isatto afirma que:

“Fornecedor e comprador — devem ter confiança mútua, cooperação e uma determinação de mútua sobrevivência baseada nas responsabilidades das empresas para o público.” (ISATTO, 1999, p.2).

Como se pode observar, alguns autores ao exemplificarem a comunicação interna citam não apenas funcionários e familiares, mas também fornecedores, acionistas, distribuidores, dentre outros. Neste ponto é válido

esclarecer que o mapeamento da comunicação entre as empresas está diretamente relacionado às relações externas da empresa com outras organizações, não com a comunicação interna.

Assim, os exemplos delineados acima possuem ligação mais íntima com as empresas internamente, não se enquadrando no mapeamento da comunicação entre as empresas, pois os elementos que formam a comunicação interna contribuem para as relações intrínsecas da organização, atuando de forma direta na vinculação entre organização e equipe.

Segundo Guetzkow (ALMEIDA, Apud, 1999), ao se entender uma organização como um sistema que interage alterando constantemente suas interações, é possível observar que a manutenção e o desenvolvimento dos objetivos organizacionais recebem suporte da comunicação, assim como a interação entre os participantes da organização se influenciam gerando inspiração e motivação mútua ao buscar a realização de metas.

Analisando as informações geradas pelos estudiosos sobre comunicação, entende-se que o conceito inicial de comunicação e seus elementos, influenciam na bifurcação entre comunicação externa e interna, e a comunicação influencia em todos os setores da organização.

Dessa maneira, o mapeamento da comunicação entre as empresas está presente na referida bifurcação, em relação à comunicação externa, pois as ligações existentes entre a sociedade e as empresas determinam as características da comunicação externa, muitas vezes vinculada a publicidade e relações públicas.

A seguir trataremos sobre as principais características da comunicação externa, e a pouca explorada comunicação entre as empresas.

2.3 COMUNICAÇÃO EXTERNA E COMUNICAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS

A comunicação externa é a relação existente entre a empresa e a sociedade, por meio de mecanismos que podem influenciar a imagem pública da organização de forma benéfica ou maléfica, envolvendo o seu nome, função social, símbolo e reputação. Dessa forma, quanto maior a responsabilidade social da organização, mais investimento deverá ser despendido para a comunicação empresarial. (MATOS, 2004, p.111).

Segundo Matos a comunicação externa está relacionada:

“a clientes, consumidores, fornecedores, acionistas, empresas concorrentes, sociedade, mídia, governo, órgãos públicos, escolas, sindicatos, etc.” (MATOS, 2004, p.109).

O papel que a empresa representa para a sociedade adentra na seara das relações humanas, buscando abranger os complexos grupos que compõem a sociedade, por meio de divulgação, tanto para o público direcionado, quanto “aos setores difusos da sociedade”. (BAHIA, 1995, p.33).

Bahia (1995, p.33) relata que as trocas de experiências entre os empresários em diversos campos do conhecimento, e o crescimento tecnológico favorecem a ligação multilateral, em que a comunicação empresarial está imersa no universo das relações humanas e sociais.

Ponto em destaque nas mídias é a Responsabilidade social da organização, a qual deverá estar sempre atenta as suas ideologias, e analisar com cuidado os princípios éticos das organizações que possui relação direta ou indireta, no intuito de evitar equívocos e construir uma relação saudável, dinâmica e globalizada (GONÇALVES, 2004, p.7).

Ainda hoje, a comunicação externa está muito vinculada às relações públicas, impedindo o desenvolvimento da comunicação entre as empresas, em que os empresários e pesquisadores não entendem a importância de enxergar suas organizações como seres vivos e pensantes que tomam decisões.

Á vista disso, pelo fato de este estudo ser pioneiro, ou seja, ainda não existirem muitas publicações e estudos efetivos, entende-se que na comunicação externa a comunicação entre as empresas é tratada superficialmente, devendo o tema ser mais explorado, o que acarretará no crescimento social e econômico para as empresas que investirem nessa área.

3. MÉTODO

Inicialmente, o presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica, com os principais autores que tratam sobre o conceito de comunicação, comunicação organizacional, comunicação interna e externa.

No que tange a segunda etapa foi realizada uma pesquisa qualitativa, a fim de mapear algumas características do processo de comunicação entre as organizações pelo ponto de vista individual, ou seja, cada organização como um indivíduo.

A pesquisa realizada assume a forma de um questionário que possui 13 (treze) perguntas subjetivas divididas da seguinte forma: 7 (sete) perguntas principais e 6 (seis) subperguntas complementares.

As perguntas principais foram elaboradas para extrair todas as informações necessárias com objetivo de realizar uma entrevista presencial com cada um dos responsáveis designados pelas organizações.

3.1 Procedimentos empíricos

3.1.1 Empresas

Participaram das entrevistas a startup de tecnologia IZIE, a empresa LIMPEZA COM ZELO, o escritório de advocacia PALOMARES ADVOGADOS, o escritório de advocacia BARROS DUTRA ADVOCACIA E CONSULTORIA, a empresa de perfuração de solo MAX SOLO LTDA, e a filial regional AMCHAM Brasília.

As perguntas foram elaboradas com objetivo de mapear como acontece a comunicação externa entre as organizações, e para isso definiu-se perguntas que indicam como, onde, quando e por que as organizações se comunicam.

3.1.2 Participantes

No processo de desenvolvimento da pesquisa cada organização designou uma pessoa que possuísse vasto conhecimento sobre o funcionamento, áreas e processos da organização.

Para responder ao questionário a startup de tecnologia IZIE designou o sócio proprietário. Sexo masculino, 24 anos.

Na empresa LIMPEZA COM ZELO o participante da pesquisa foi o sócio fundador da empresa. Sexo masculino, 24 anos.

O escritório de advocacia PALOMARES ADVOGADOS o sócio fundador do escritório foi entrevistado. Sexo masculino, 51 anos.

No escritório de advocacia BARROS DUTRA ADVOCACIA E CONSULTORIA o proprietário da organização foi quem participou da entrevista. Sexo masculino, 24 anos.

Pela MAX SOLO LTDA foi entrevistado o sócio. Sexo masculino, 25 anos.

A filial regional AMCHAM BRASÍLIA foi representada pela Gerente Regional. Sexo feminino, 27 anos.

3.1.3 Instrumento

O instrumento utilizado para a extração das informações que foram examinadas com o questionário abaixo utilizando o método de análise de conteúdo de Bardin:

Questionário
1- Você acredita que sua organização se comunica com outras organizações?
2- Como esta comunicação ocorre?
2.1- Em quais locais ela ocorre?

2.2- Quando a comunicação ocorre quem participa dela?
2.2.1- Quantas pessoas participam deste processo?
2.2.2- Quais níveis hierárquicos existem em sua organização?
2.2.3- Quais destes níveis hierárquicos participam deste processo?
2.2.3.1- Destes quais são atuantes?
3- O que leva sua organização a se comunicar com outras organizações?
4- Você acredita que este tipo de comunicação é necessária?
5- Há dificuldades na comunicação com estas organizações? Quais?
6- Você acredita que este tipo de comunicação traz benefícios? Quais?
7- Você acredita que esta comunicação pode acontecer de outra forma?

3.2 Procedimentos de coleta e análise

Na coleta de dados foi agendada uma entrevista com um representante de cada organização que possuísse grande conhecimento do funcionamento e dos processos da organização.

Para a realização das entrevistas foi indicado um local silencioso que possibilitasse a gravação por meio de um gravador de áudio digital para sua posterior reprodução, organização e análise de conteúdo, segundo os critérios de Bardin.

Além disso, em todas as entrevistas foram utilizadas duas cadeiras e uma mesa, sendo uma cadeira para o entrevistador, a outra para o entrevistado, e a mesa para o posicionamento do gravador de áudio e do questionário.

Na terça-feira, 21/04/2015, foi realizada a primeira entrevista com o sócio proprietário da startup de tecnologia IZIE. A entrevista aconteceu no parque da cidade (Brasília – DF), ao ar livre, em um local afastado de barulhos, interferências e interrupções.

No dia 26/04/2015, domingo, a segunda entrevista foi feita com o sócio fundador da empresa LIMPEZA COM ZELO, a qual aconteceu no Terraço Shopping (Brasília – DF), mais especificamente na praça de alimentação, em um

horário de pouco movimento, para que não houvesse interferências e interrupções.

No dia 27/04/2015, sexta-feira, foi realizada a terceira entrevista com o sócio fundador do escritório de advocacia PALOMARES ADVOGADOS, a entrevista aconteceu na sala de reuniões de seu escritório (Brasília – DF); local silencioso, livre de interferências e interrupções.

A quarta entrevista aconteceu no dia 28/04/2015, terça-feira, com o proprietário do escritório de advocacia BARROS DUTRA ADVOCACIA E CONSULTORIA. A entrevista ocorreu na lanchonete Estação do Guaraná (Brasília – DF), em um horário de baixo movimento para evitar interferências e interrupções.

A quinta entrevista foi realizada com a empresa de perfuração MAX SOLO LTDA foi realizada no dia 04/05/2015, segunda-feira, com o sócio, na sala de reuniões da empresa, em local silencioso, livre de interrupções.

A sexta entrevista aconteceu no dia 04/05/2015, com a Gerente Regional da AMCHAM BRASÍLIA, na sala de reuniões da empresa, local reservado, sem ruídos e interferências.

3.3 Procedimento de Análise

No presente trabalho foi utilizado o método de Análise de Conteúdo de Bardin (1977) a fim de mapear como, onde, quando e por que as organizações se comunicam como indivíduos, de forma externa, para isso foram criadas categorias e subcategorias.

As categorias e subcategorias foram divididas, respectivamente em: Como acontece a comunicação (A comunicação acontece?); Locais físicos e digitais (na própria empresa; nas outras empresas; boca a boca; restaurantes; telefone; e-mail; site; whatsapp; redes sociais e outros softwares); Quantas pessoas formam a organização (1 a 5 pessoas; 6 a 10 pessoas e mais de 10 pessoas); Quantos níveis hierárquicos existem na organização (1 a 2 níveis hierárquicos e 3 a 4 níveis hierárquicos); quais níveis hierárquicos participam da comunicação (1ª e/ou o 2º maior nível hierárquico da organização; todos os

níveis hierárquicos da organização); Por que acontece a comunicação (necessidades de consumo; necessidades de produção e sobrevivência); Dificuldades da comunicação (pontualidade; comunicação interpessoal; processo de negociação; burocracia e tempo); Benefícios da comunicação (tempo; diminuição de custos; suprir demandas); Outras formas de comunicação (empresas que promovem network entre organizações; cartas; palestras; meios digitais).

Com os resultados organizados em uma tabela do word foram analisados e disponibilizados, na presente pesquisa, os resultados das frequências das respostas obtidas nas entrevistas.

4 DISCUSSÃO

A primeira categoria visou identificar a percepção dos entrevistados com relação à ocorrência da comunicação em suas organizações.

Como acontece a comunicação		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
A comunicação acontece?	Ah, com certeza...	6
	Sim.	
	Com certeza, principalmente na minha área, advocacia...	
	Com certeza...	
	Muito.	
	Sim.	

Nesta categoria observou-se que todos os entrevistados acreditam que sua organização se comunica com outras organizações de alguma forma. Para Matos (2004, p.25) “tudo que é vida é comunicação”, pois nela ocorre a transmissão de informações, “sentimentos, ideias e conceitos de um ponto para outro”.

A segunda categoria tem como objetivo listar os locais, físicos ou digitais, onde acontece a comunicação entre as empresas com mais frequência.

Locais físicos e digitais		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
Na própria organização	...A gente tem tanto internamente, ou seja, aqui no nosso auditório, nessas salas de reunião...	5
	...a reunião pode ser no seu ou pode ser no outro escritório... ...e fisicamente, no escritório...	
	...aqui no escritório...	

	...geralmente no nosso escritório, meu e do meu sócio...	
	...geralmente é no nosso escritório...	
Nas outras organizações	...Eventualmente numa visita que o gerente de contas faça...	5
	...em regra acontece nas outras empresas... ...a maioria realmente pede para irmos lá...	
	... no caso da compra vai ser fora, a reunião pode ser no seu ou pode ser no outro... ...na maioria das vezes é no outro escritório...	
	...pode ser também que a gente... ...até vá às sedes das outras empresas...	
Boca a Boca	...isso acontece muito no campo. Um engenheiro nos descobre conversando com outro no campo, um pedreiro que conhece outro e acaba nos indicando...	2
	...eu já consegui negócios fazendo isso em cursos... ...outra vez foi num curso onde só participaram empresas do meu ramo...	
Restaurantes	...nunca aconteceu...	2
	...já aconteceu, mas não é usual...	
Telefone	...com telefonema...	4
	...na dúvida ele pega o telefone e liga...	
	... eu acho que essa comunicação vai mais via telefone, internet... ...ou telefone... ...telefone muito objetivamente...	
	...sempre a o contato antes, por telefone...	
	...naturalmente quando você pega um telefone e se comunica com um fornecedor...	
E-mail	Nós temos toda uma estrutura de divulgação como e-mail marketing...	5
	...e-mail sim, de uma maneira muito rudimentar...	
	...eu prefiro e-mail...	
	...e-mail...	
	...e a gente utiliza e-mail, são as três formas...	
Site	... hoje o site esta aberto para qualquer pessoa que tenha curiosidade de saber o que é a AMCHAM...	4
	...a empresa tem site...	
	...em sites, em periódicos, em revistas... ...por meio digital, para começar, nós temos o próprio site do escritório...	
Whatsapp	...hoje em dia até grupos de whatsapp a gente acaba utilizando...	3

	...o whatapp tem também alguns grupos específicos que não são tão bons, mas tem...	
	...whatsapp também, mas não tanto a sociedade, que mais usa são os advogados...	
Redes Sociais	Hoje o principal deles é o facebook...	2
	...depois se utiliza das redes sociais, facebook, linkedin, twitter...	
Outros softwares	...e aplicativo para o celular hoje a AMCHAM tem um aplicativo para IOS e ANDROID...	3
	...a gente usa o AZANA que é um gerenciador de tarefas... ...a gente usa o SLEK que é uma ferramenta de comunicação estilo o SKYPE...	
	...skype...	

As subcategorias que indicam onde acontece a comunicação obtiveram maior frequência de respostas na própria organização, nas outras organizações e por e-mail.

Para Bahia (1995, p.33) os meios de comunicação favorecem as trocas de experiência entre as organizações, e também entre os empresários de diversas áreas do conhecimento. Além disso, outro importante aspecto identificado é que o crescimento tecnológico não é apenas uma ferramenta que proporciona a evolução das ligações multilaterais entre os gestores das organizações, mas também é uma parte integrante e essencial das organizações modernas.

Na terceira categoria foi perguntado quantas pessoas fazem parte da organização.

Quantas pessoas formam a organização		
Subcategorias	Padrão de respostas	frequência
1 a 5 pessoas	...eu, uma advogada e a estagiária...	1
6 a 10 pessoas	...ao todo, entre sócios, colaboradores e estagiários temos por volta de 10 pessoas...	2
	...entraram mais 3 pessoas, por isso agora são 10 pessoas na organização...	
Mais de 10.	...a regional de Brasília tem 18 pessoas...	2
	...nos temos cerca de 20 funcionários...	

Nesta categoria identificou-se que a maioria das organizações entrevistadas possui de 6 a 10 pessoas, ou mais de 10 colaboradores, o que demonstra que a maioria das empresas é microempresa, segundo a definição da comissão das comunidades europeias (2003).

A quarta categoria busca entender quantos níveis hierárquicos existem dentro de cada organização.

Quantos níveis hierárquicos existem na organização		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
1 a 2 níveis hierárquicos	...são dois níveis hierárquicos o meu e o da advogada contratada que recebe um salário para exercer as funções dela...	3
	...Temos eu e meu sócio no mesmo nível e em seguida os funcionários (2 níveis)...	
	...não existe nível hierárquico formal, mas percebemos uma diferença entre os investidores e os outros portanto temos 2 níveis...	
3 a 4 níveis hierárquicos	...eu como Gerente regional, Coordenadora, Analista Pleno e Analistas Juniors (4 níveis).	2
	...Diretoria, a parte administrativa, técnicos e secretariado e o operacional (4 níveis)...	

A subcategoria de “1 a 2 níveis hierárquicos” obteve maior frequência. Outro aspecto identificado durante as entrevistas foi que nenhuma das organizações possuía níveis hierárquicos estabelecidos formalmente, mas todas percebiam a existência de alguma diferença de poder entre os integrantes da organização.

Como dito por Curvello (2002) os níveis hierárquicos são utilizados no processo de comunicação de forma descendente, onde as informações das decisões tomadas pelos níveis gerenciais, que impactam diretamente nos níveis operacionais, fluem dessa maneira para priorizar os privilégios de acesso à informação de acordo com as necessidades de sua utilização.

A quinta categoria identifica quais níveis hierárquicos participam ativamente do processo de comunicação entre as organizações.

Quais níveis hierárquicos participam da comunicação		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
O 1ª e/ou o 2º maior nível hierárquico da	...dos 20 funcionários, veja bem, sou eu, meu pai, o outro sócios (3 sócios) e 2 técnicos. 5 participam desta comunicação...	6

organização	...na maioria absoluta das vezes eu vou sozinho...	
	...há uma diretoria nomeada para se comunicar formalmente em nome da sociedade, essa diretoria é formada pro 3 constituintes dentre os sócios da empresa...	
	...na maioria das vezes eu e meu sócio...	
	...os 2 níveis, normalmente os 6 membros da equipe participam, investidores e desenvolvedores...	
Todos os níveis hierárquicos da organização	...aqui na AMCHAM nos não definimos o nível de hierarquia com a complexidade da reunião... ...não significa que por que ele é júnior ou pleno que vai deixar de fazer a reunião...	1

Percebe-se nesta análise que independentemente das organizações possuírem muitos ou poucos níveis hierárquicos os dois maiores níveis são predominantes quando ocorre a comunicação externa.

Diferente da comunicação descendente citada por Curvello (2002), que ocorre internamente às organizações, na comunicação externa a comunicação entre as organizações na maioria das vezes acontece entre os mais altos níveis hierárquicos, sendo raras as ocasiões nas quais as organizações se comunicam com níveis hierárquicos inferiores aos níveis de gestão.

A sexta categoria procura entender o que leva uma organização a se comunicar com outras.

Por que acontece a comunicação		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
Necessidades de consumo	...necessidade de desenvolver alguma coisa que não é o nosso objetivo final...	4
	...interesses em suprir necessidades da empresa sejam elas materiais...	
	...necessidades... ...demandas por material de escritório, a própria manutenção do escritório, necessidades financeiras do escritório, manutenção de registros sociais...	
	...o primeiro dos motivos é a essencialidade dos bens e serviços... ...material de escritório, limpeza, internet, telefone...	
Necessidades de produção	...ou escoar os nossos serviços...	6
	...fazer uma propaganda dentro dos limites autorizados pelo estatuto da advocacia, que são bastante restritos...	
	...interação com clientes...	
	...é graças à comunicação que nos temos negócios fechados... ...para a saúde societária da empresa ser	

	mantida...	
	...se eu sou uma prestadora de serviço eu sou uma organização que depende de outras empresas e eu dependo delas para fazer os eventos, se eu for fazer um evento que não vai ter ninguém não faz sentido eu fazer um evento e, ao mesmo tempo, se as pessoas demandam um conteúdo eu preciso fazer um evento para atendê-las...	
Sobrevivência	...se eu não me comunico eu não tenho como sobreviver...	4
	...minha organização não sobreviveria sem isso... ...é um fator vetorial...	
	...é uma necessidade de sobrevivência...	
	...a sobrevivência, a gente não vive sozinho e nem por si só... ...a empresa só evolui mediante reconhecimento do mercado... ...quanto mais visto você for, mais lembrado você será...	

Esta categoria aponta claramente o fator determinante que leva qualquer tipo de organização a se comunicar que é a necessidade. Dentre as necessidades de uma organização uma delas se destaca mais, a “necessidade de produção” (com maior frequência), e em seguida as outras duas, “necessidade de consumo” e “sobrevivência”.

Segundo Isatto (1999), pelo ponto de vista da relação entre fornecedor e comprador a confiança mútua tem um papel essencial para a sobrevivência, prezando pela convivência sadia e benéfica entre as organizações envolvidas. Isso significa que a necessidade de adquirir produtos essenciais para o funcionamento da organização e a necessidade de produzir um produto ou serviço que gere lucro para -a organização é inerente a sua existência.

A sétima categoria objetiva listar as maiores dificuldades enfrentadas pelas organizações ao se comunicar.

Dificuldades da comunicação		
Subcategorias	Padrão de respostas	frequência
Pontualidade	...Cultura. Aqui no Brasil você marca um horário e nem sempre ele é cumprido...	1
Comunicação interpessoal	...comunicação mesmo no ponto de entendimento...	4
	...a personalidade, valores, pois tem muita coisa envolvida. São peculiaridades e detalhes de como uma pessoa vai lidar com a outra que podem resultar no sucesso ou fracasso...	

	...às vezes agente esbarra no seguinte problema. O cliente fala: Ah, mas lá na obra X o pedreiro me falou que o valor do metro linear de vocês para a escavação era Y por que que você esta me cobrando agora Z? Ai você já fala, Opá! Olha a falha de comunicação ai...	
	...querendo ou não seres humanos são a maquina da empresa... ...se agente não tem dialogo, pessoas e motivação acabamos não concluindo os objetivos fim da empresa... ...a máquina não gira...	
	...a dificuldade principal é de transparência... ...não no sentido de ética... ...mas na clareza da mensagem enviada...	
	Às vezes por mais claro que você seja na hora de enviar a mensagem, às vezes o receptor não interpreta corretamente...	
Processo de negociação	...e de fechar o próprio negócio...	3
	...conflitos de interesses principalmente...	
	...às vezes com relação à compra de bens e serviços, por exemplo. Para você alcançar um denominador comum... ...tanto na minha parte de compra como na minha parte de fornecimento do serviço...	
Burocracia	...geralmente quando é conversa comercial... ...dentro dela tem que passar por varias burocracias para aprovar aqui seu projeto...	1
Tempo	...na minha realidade que é de empresa pequena, puxa muito do meu dia a dia, me atrapalha a dar continuidade em minhas tarefas...	1

Em primeiro lugar observou-se que a maior dificuldade enfrentada pelas organizações é a comunicação interpessoal, ou seja, entender e se fazer entender quando duas ou mais pessoas se comunicam.

A partir deste momento identificam-se os elementos que constituem o processo de comunicação; emissor, codificação, mensagem, decodificação, receptor, ruídos e *feedback*, sendo os maiores problemas identificados na codificação e decodificação da mensagem (KOTLER, 2006, p.536).

A oitava categoria trata da percepção dos benefícios na comunicação entre as organizações pelo ponto de vista dos entrevistados.

Benefícios da comunicação		
Subcategorias	Padrão de respostas	Frequência
Tempo	...o benefício de conseguirmos focar no que somos especialistas...	2
	...na evolução de uma negociação você adquirir resultados mais rápidos de uma forma mais eficaz...	

Diminuição de custos	...é muito mais barato contratar uma empresa que faça tarefa necessária do que contratar e manter alguém para fazê-la...	1
Suprir demandas	...resolver interesses, suprir demanda e fazer o negócio fluir...	2
	...gera negócios, gera negócios para eles, para mim e para todos, cria situações de ganha a ganha...	

O resultado da análise desta categoria aponta que os maiores benefícios da comunicação entre as organizações é o ganho de tempo para realizar tarefas cotidianas, e suprir demandas essenciais ao funcionamento da organização.

As organizações que se relacionam externamente têm como consequência benefícios internos ao seu sistema, o que favorece o desenvolvimento de suas metas e objetivos, evoluindo e aperfeiçoando o cumprimento de sua missão (VIEIRA, 2004, p.37).

Por último, a nona categoria busca dar espaço aos entrevistados para que possam refletir a respeito de outras possíveis formas de comunicação ainda não utilizadas por suas organizações.

Outras formas de comunicação		
Subcategorias	Padrão de respostas	frequência
Empresas que promovem network entre organizações	...participar de eventos com pessoas de outras empresas que falam sobre negócios...	2
	...eu ainda não tenho capacidade financeira para isso, mas no momento que eu tiver acredito que vai ser um fomentador diferente...	
Cartas	...hoje o que seria uma forma diferente? Por correio... receber um convite por correio, um telegrama...	1
Palestras	...acho que o único meio que minha organização poderia fazer agora seria sua apresentação para pessoas jurídicas, palestras...	1
Meios digitais	...eu tenho certeza que ela pode existir por meios digitais de uma maneira muito mais eficaz... ...eu costumo dizer que a gente não está vivendo uma época de revolução, estamos vivendo as revoluções de uma época...	1

Nesta categoria foram apresentadas respostas variadas, com pouca inovação, havendo dificuldade dos entrevistados em discorrer sobre novas formas de comunicação. Por isso, a maioria deles se ateu as formas já existentes, mas ainda não utilizadas pelas organizações, aparecendo com maior

frequência à possibilidade de se associar a empresas que promovem o networking entre organizações.

Para Bezerra e Alves (2008, p.25) a utilização do networking agrega as organizações novos conhecimentos e, pela ótica da competitividade, aumenta as redes de contatos entre as pessoas estimulando a criatividade e as inovações. Por isso, o networking ocorre entre as organizações tanto quanto entre as pessoas, fato que agrega valor e expande as relações para novos mercados.

5 CONCLUSÃO

O objetivo da presente pesquisa foi acrescentar conhecimentos relacionados ao funcionamento das organizações, explorando uma área da comunicação organizacional pouco estudada até então, a comunicação externa. Entendendo as organizações como indivíduos vivos e pensantes que tomam decisões em prol de sua sobrevivência, fica fácil enxergar que, assim como para os seres humanos, a comunicação possui um papel indispensável de promover a interação entre todos os seres vivos.

O mapeamento de como, onde, quando e por que acontece a comunicação entre as organizações contribuiu para entender o completo funcionamento destes seres vivos durante seu ciclo de vida.

A principal contribuição deste trabalho foi proporcionar à possibilidade de entender que as organizações se comunicam, e que este é um processo essencial para sua sobrevivência, além de apontar que nos tempos de hoje com a comunicação globalizada, é necessário que as organizações utilizem todos os meios disponíveis para promover a comunicação, sejam eles meios físicos ou virtuais.

Para “mapear a comunicação entre as organizações” e entender “como acontece a comunicação entre as organizações” respondendo aos objetivos específicos que eram: verificar a existência de comunicação entre as organizações; identificar os locais que ocorrem à comunicação; apontar quantos níveis hierárquicos existem nas organizações; destes, quais participam do processo de comunicação; revelar os benefícios; e as dificuldades encontradas para que a comunicação entre as organizações aconteça.

Concluiu-se que as organizações se comunicam sim, com maior frequência em sua própria organização, nas outras organizações e por e-mail. Dentre as organizações entrevistadas, a maioria delas possuía de 1 a 2 níveis hierárquicos informais sendo estes os atuantes no processo de comunicação, revelando ter como maiores benefícios o ganho de tempo para realizar tarefas referentes aos processos internos e a condição de suprir as demandas exigidas pela organização.

A maior dificuldade encontrada pelas organizações é na área da comunicação interpessoal, ou seja, entre os representantes de cada organização, seguida do processo de negociação que acontece quando duas ou mais organizações se relacionam, com o objetivo de suprir suas necessidades atendendo ao máximo de interesses de todas as partes envolvidas, da melhor forma possível.

Durante o desenvolvimento da pesquisa foram encontradas diversas dificuldades, como, por exemplo, a disponibilidade das organizações para realizar as entrevistas e principalmente a escassez de conteúdo relacionado à comunicação organizacional, especificamente, a comunicação externa, para o desenvolvimento do referencial teórico.

Em estudos futuros seria interessante aprofundar os conhecimentos sobre como acontece a comunicação externa as organizações, ao englobar e cruzar, de forma detalhada, como os seres humanos se comunicam e aplicar isso ao contexto organizacional, pelo ponto de vista da comunicação entre as organizações como indivíduos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Meneleu A de. e José Luiz Hesketh. *Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa*. Rev. adm. empres. vol.20 no.4 São Paulo Oct./Dec. 1980 Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901980000400002&script=sci_arttext#end. Acesso: 25 abril. 2015.

BAHIA, BENEDITO JUARES. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BEZERRA, Wesley dos Reis e João Bosco da Mota Alves. *O networking como facilitador no processo de agregar pessoas networking as a helper in a aggregate people process*. Tecnologias para Competitividade Industrial, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 24-34, 2º. Sem., 2008. Disponível em: <http://revista.ctai.senai.br/index.php/edicao01/article/view/43>. Acesso: 10 maio. 2015.

CURVELLO, João José de Azevedo. *Estudos de Comunicação Organizacional: Entre a análise e a prescrição*. INTERCOM – Sociedade brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador /BA – 1 a 5, set. 2002.

ISATTO, Eduardo L. e FORMOSO, Carlos T. As relações de parceria entre empresas e fornecedores e a qualidade total: relevância e viabilidade. Núcleo Orientado para a inovação da Edificação (NORIE) – CPGEC – UFRGS. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T4210.PDF. Acesso em: 02 maio.2015.

GONÇALVES, Benjamin S., Sérgio Alli e Thais Sauaya. *Como Fortalecer a responsabilidade Social nas Relações entre Grandes e Pequenas Empresas*. Disponível em: http://prattain.com.br/home/images/stories/Responsabilidade_Social_Empresas/RSE_nas_relaes_entre_grandes_e_pequenas_empresas.pdf. São Paulo: Instituto Ethos, 2004. Acesso em: 21 abril.2015.

KOTLER, Philip e Kevin Lane Keller. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MATOS, Gustavo Gomes de. *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MELO, Luis Roberto Dias de. *Comunicação Empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=bAVrcdAjFhsC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false. Acesso: 02 maio. 2015.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises empresariais com a opinião pública: como evita-las e administrá-las*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar: imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RECOMENDAÇÃO DA COMISSÃO. *Comissão das Comunidades Europeias Relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas* [notificada com o número C(2003) 1422]. 6 de Maio de 2003. Jornal Oficial da União Europeia (Texto relevante para efeitos do EEE) (2003/361/CE) Disponível em: http://www.enterpriseeuropenetwork.pt/info/polser/pol%C3%ADticas/Documents/RecPME_2003_361_CE.pdf. Acesso em: 10 maio.2015.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, vol. 1, ed. nº 31, dezembro de 2006. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/1110> Acesso em: 01 maio. 2015.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Perspectivas Teóricas da Comunicação organizacional*. Texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM, em setembro de 2000. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa.htm>. Acesso em: 12 abril. 2015.

TORQUATO, Gaudência. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.

VIEIRA, Roberto Fonseca. *Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=Sb7DPiKwXGoC&pg=PA63&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional,+KUNSCH&hl=ptBR&sa=X&ei=GDtJVYH4EselsQSnqIGIDA&ved=0CCAQ6AEwAA#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%2C%20KUNSCH&f=false>. Acesso em: 30 abril.2015.